

LIDERAZGO

Guía de supervivencia para líderes

por [Ronald Heifetz](#) y [Marty Linsky](#)

De la edición de junio 2002



Aviso: Traducido con el uso de inteligencia artificial; puede contener errores. Participe en esta encuesta para hacernos llegar sus comentarios y obtenga información en las preguntas frecuentes.

[Read in English](#)

Píense en los muchos altos ejecutivos de los últimos años que, a veces después de largos períodos de éxito considerable, se han estrellado y quemado. O piense en personas que usted ha conocido en posiciones

menos prominentes, tal vez personas encabezando importantes iniciativas de cambio en sus organizaciones, que de repente se han encontrado sin trabajo. Piensa en ti mismo: Al ejercer el liderazgo, tienes *Tú* alguna vez han sido removidos o empujados a un lado?

Afrontémoslo, liderar es vivir peligrosamente. Mientras que el liderazgo es a menudo representado como un esfuerzo emocionante y glamoroso, uno en el que inspiras a otros a seguirte en los buenos tiempos y en los malos, tal representación ignora el lado oscuro del liderazgo: los inevitables intentos de sacarte del juego.

Esos intentos están a veces justificados. Las personas en las posiciones más altas a menudo deben pagar el precio de una estrategia defectuosa o de una serie de malas decisiones. Pero con frecuencia, algo más está trabajando. No estamos hablando aquí de política de oficina convencional; estamos hablando de los riesgos de alto riesgo a los que se enfrenta cada vez que intenta dirigir una organización a través de cambios difíciles pero necesarios. Los riesgos en estos tiempos son especialmente altos porque el cambio que realmente transforma una organización, ya sea una empresa multimillonaria o un equipo de ventas de diez personas, exige que la gente renuncie a las cosas que le gustan: hábitos diarios, lealtades, formas de pensar. A cambio de estos sacrificios, no se les puede ofrecer más que la posibilidad de un futuro mejor.

Nos referimos a este tipo de transformación organizacional desgarradora como «cambio adaptativo», algo muy diferente del «cambio técnico» que ocupa regularmente a las personas en puestos de autoridad. Los problemas técnicos, aunque a menudo son difíciles, pueden resolverse aplicando los conocimientos técnicos existentes y los procesos actuales de resolución de problemas de la organización. Los problemas adaptativos resisten este tipo de soluciones porque requieren que los individuos de toda la organización alteren sus formas; como las personas mismas son el problema, la solución recae en ellos. (Consulte la

barra lateral «Cambio adaptativo frente al cambio técnico: ¿de quién es el problema?») Responder a un desafío adaptativo con una solución técnica puede tener algún atractivo a corto plazo. Pero para lograr un progreso real, tarde o temprano los que lideran deben pedirse a sí mismos y a las personas de la organización que se enfrenten a un conjunto de problemas más profundos y aceptar una solución que pueda requerir dar vuelta a parte o a la totalidad de la organización al revés.

Cambio adaptativo versus técnico: ¿de quién es el problema?

La importancia y la dificultad de distinguir entre el cambio adaptativo y el cambio técnico puede ilustrarse con una analogía. Cuando tu coche tiene problemas, vas a un mecánico. La mayoría de las veces, el mecánico puede arreglar el coche. Pero si sus problemas de coche provienen de la forma en que un miembro de la familia conduce, es probable que los problemas se repitan. Tratar los problemas como puramente técnicos —llevar el coche al mecánico una y otra vez para volver a la carretera— enmascara los problemas reales. Tal vez necesites hacer que tu madre deje de beber y conducir, que tu abuelo renuncie a su licencia de conducir, o que tu adolescente sea más cauteloso. Sean cuales sean los problemas

Es en este punto donde el peligro acecha. Y la mayoría de las personas que lideran esa situación, barridas en la acción, defendiendo una causa en la que creen, son atrapadas por sorpresa. Una y otra vez, hemos visto almas valientes felizmente ignorantes de una amenaza que se aproxima hasta que era demasiado tarde para responder.

Los ejecutivos que dirigen iniciativas de cambio difíciles a menudo ignoran felizmente una amenaza que se aproxima hasta que es demasiado tarde para responder.

El peligro puede tomar numerosas formas. Usted puede ser atacado directamente en un intento de cambiar

subyacentes, el mecánico no puede resolverlos. En cambio, es necesario que se produzcan cambios en la familia, y eso no será fácil. La gente resistirá los movimientos, incluso negando que tales problemas existan. Esto se debe a que incluso aquellos que no están directamente afectados por un cambio adaptativo suelen experimentar molestias cuando alguien altera el equilibrio de un grupo o de una organización.

Tal resistencia al cambio adaptativo ciertamente ocurre en los negocios. De hecho, es el error clásico: las empresas tratan los desafíos adaptativos como si fueran problemas técnicos. Por ejemplo, los ejecutivos intentan mejorar los resultados reduciendo los costos en general. Esto no solo evita la necesidad de tomar decisiones difíciles sobre las áreas que deben recortarse, sino que también oculta el hecho de que el verdadero desafío de la empresa radica en rediseñar su estrategia.

Tratar los desafíos adaptativos como técnicos permite a los ejecutivos hacer lo que han destacado a lo largo de sus carreras: resolver los problemas de otras personas. Y permite a otros

el debate a su carácter y estilo y evitar la discusión de su iniciativa. Usted puede ser marginado, forzado a la posición de ser tan identificado con un tema que su amplia autoridad se ve socavada.

Ustedes pueden ser seducidos por sus partidarios y, temerosos de perder su aprobación y afecto, no exijan que hagan los sacrificios necesarios para que la iniciativa tenga éxito. Usted puede ser desviado de su meta por la gente abrumadora con los detalles del día a día de llevarlo a cabo, manteniéndolo ocupado y preocupado.

Cada una de estas tácticas frustrantes, ya se haga conscientemente o no, surge de la aversión de la gente al desequilibrio organizacional creado por su iniciativa. Al intentar socavarlos, las personas se esfuerzan por restaurar el orden, mantener lo que les es familiar y protegerse de los dolores del cambio adaptativo. Quieren estar cómodos de nuevo, y tú estás en el camino.

Entonces, ¿cómo te proteges? A lo largo de 50 años combinados de enseñanza y consultoría, nos hemos hecho esa pregunta y otra vez, por lo general mientras vemos a gente de primera

miembros de la organización disfrutar de la tranquilidad primordial de saber que su comandante tiene un plan para mantener el orden y la estabilidad. Después de todo, el ejecutivo no tiene que instigar y la gente no tiene que sufrir cambios incómodos. La mayoría de la gente estaría de acuerdo en que, a pesar del dolor selectivo de un ejercicio de reducción de costos, es menos traumático que reinventar una empresa.

clase y bien intencionada salir del juego. En ocasiones, la cuestión se ha vuelto dolorosamente personal; nosotros, como individuos, hemos quedado fuera de curso o fuera de la acción más de una vez en nuestros propios esfuerzos de liderazgo. Así que estamos ofreciendo lo que esperamos sean algunas respuestas pragmáticas que se desprenden de estas observaciones y experiencias. Debemos señalar que, si bien nuestro asesoramiento se aplica claramente a los altos ejecutivos, también se aplica a las personas que tratan de liderar iniciativas de cambio desde puestos de

poca o ninguna autoridad organizativa formal.

Esta «guía de supervivencia» tiene dos partes principales. La primera mira hacia afuera, ofreciendo consejos tácticos sobre la relación con su organización y las personas en ella. Está diseñado para protegerte de aquellos que intentan apartarte antes de completar tu iniciativa. El segundo mira hacia adentro, centrándose en sus propias necesidades humanas y vulnerabilidades. Está diseñado para evitar que te defraudes.

Un entorno hostil

Liderar un cambio organizacional importante a menudo implica reconfigurar radicalmente una compleja red de personas, tareas e instituciones que han logrado una especie de *modus vivendi*, sin importar cuán disfuncional parezca. Cuando el *status quo* está alterado, la gente siente una sensación de pérdida profunda y expectativas frustradas. Pueden pasar por un período de sentirse incompetentes o desleales. No es de extrañar que se resistan al cambio o tratan

de eliminar su agente visible. Ofrecemos aquí una serie de técnicas, relativamente sencillas en concepto pero difíciles de ejecutar, para minimizar estas amenazas externas.

Operar dentro y por encima de la refriega.

La capacidad de mantener la perspectiva en medio de la acción es fundamental para reducir la resistencia. Cualquier oficial militar sabe la importancia de mantener la capacidad de reflexión, especialmente en la «niebla de la guerra». Los grandes atletas deben jugar simultáneamente el juego y observarlo como un todo. Llamamos a esta habilidad «salir de la pista de baile e ir al balcón», una imagen que captura la actividad mental de retroceder de la acción y preguntar: «¿Qué está pasando realmente aquí?»

El liderazgo es un arte improvisacional. Usted puede ser guiado por una visión general, valores claros y un plan estratégico, pero lo que realmente hace de momento en momento no puede ser escrito. Debe responder a medida que se desarrollan los eventos. Para usar nuestra metáfora, tienes que ir y venir desde el balcón a la pista de baile, una y otra vez a lo largo de los días, semanas, meses y años. Si bien el plan de hoy puede tener sentido ahora, mañana descubrirá los efectos imprevistos de las acciones de hoy y tendrá que ajustarse en consecuencia. Sostener un buen liderazgo, entonces, requiere ante todo la capacidad de ver lo que les está sucediendo a ustedes y a su iniciativa tal como está sucediendo, y de entender cómo los giros de hoy en el camino afectarán los planes del mañana.

LECTURAS ADICIONALES

Cambio radical, el camino silencioso

DERECHO MERCANTIL CARACTERÍSTICA by Debra

Meyerson

¿Hay alguna manera de balancear el barco sin caerse de él?

Pero tomar una perspectiva de balcón es extremadamente difícil de hacer cuando estás ferozmente comprometido abajo, siendo empujado y arrastrado por los eventos y las personas a tu alrededor, y haciendo algunos empujones y tirando

por tu cuenta. Incluso si usted es capaz de romper, la práctica de dar un paso atrás y ver el panorama general se complica por varios factores. Por ejemplo, cuando obtienes cierta distancia, aún debes interpretar con precisión lo que ves y escuchas. Esto es más fácil decirlo que hacerlo. En un intento de evitar cambios difíciles, la gente naturalmente, incluso inconscientemente, defenderá sus hábitos y formas de pensar. A medida que busca información de una amplia gama de personas, tendrá que estar constantemente al tanto de estas agendas ocultas. También tendrá que observar sus propias acciones; verse a sí mismo objetivamente mientras mira hacia abajo desde el balcón es quizás la tarea más difícil de todas.

Afortunadamente, puede aprender a ser tanto un observador como un participante al mismo tiempo. Cuando usted está sentado en una reunión, practique viendo lo que está sucediendo mientras está sucediendo, incluso cuando usted es parte de lo que está sucediendo. Observe las relaciones y vea cómo la atención de las personas entre sí puede variar: apoyar, frustrar o escuchar. Mira el lenguaje corporal de la gente. Cuando hagas un punto, resiste el instinto de permanecer encaramado en el borde de tu asiento, listo para defender lo que dijiste. Una técnica tan simple como empujar su silla a unos centímetros de distancia de la mesa después de hablar puede proporcionar la distancia literal y metafórica que necesita para convertirse en un observador.

Corte a los no comprometidos.

Es tentador ir solo cuando lidera una iniciativa de cambio. No hay nadie para diluir tus ideas o compartir la gloria, y a menudo es simplemente emocionante. También es una tontería. Necesitas reclutar socios, personas que puedan ayudarte a protegerte de ataques y que puedan señalar fallas potencialmente fatales en tu estrategia o iniciativa. Además, eres mucho menos vulnerable cuando estás en el punto con un montón de gente en lugar de solo. También necesitas mantener cerca a la oposición. Saber lo que piensan tus oponentes

puede ayudarte a desafiarlos de manera más efectiva y frustrar sus intentos de alterar tu agenda, o permitirte pedir prestado ideas que mejorarán tu iniciativa. Un café una vez a la semana con la persona más dedicada a verte fracasar.

Pero mientras que las relaciones con aliados y oponentes son esenciales, las personas que determinarán tu éxito son a menudo las que están en el medio, los no comprometidos que, sin embargo, desconfían de tus planes. No tienen un interés sustantivo en su iniciativa, pero sí tienen un interés en la comodidad, la estabilidad y la seguridad del statu quo. Han visto agentes de cambio ir y venir, y saben que su iniciativa generar disrupción á sus vidas y hará que su futuro sea incierto. Quieres estar seguro de que esta inquietud general no evoluciona hacia un movimiento que te haga a un lado.

Estas personas tendrán que ver que sus intenciones son serias, por ejemplo, que están dispuestos a dejar ir a aquellos que no pueden hacer los cambios que su iniciativa requiere. Pero la gente también debe ver que usted entiende la pérdida que les está pidiendo que acepten. Debe nombrar la pérdida, ya sea un cambio en las rutinas de trabajo de larga duración o una revisión de los valores fundamentales de la empresa, y reconocer explícitamente el dolor resultante. Usted puede hacer esto a través de una serie de simples declaraciones, pero a menudo requiere algo más tangible y público -recuerden las «charlas de fuego» de la radio de Franklin Roosevelt durante la Gran Depresión - para convencer a la gente de que usted realmente entiende.

Más allá de la voluntad de aceptar bajas y reconocer las pérdidas de las personas, dos tipos de acción muy personales pueden desactivar la resistencia potencial a ustedes y sus iniciativas. La primera es practicar lo que predica. En 1972, Gene Patterson asumió el cargo de editor de la *St. Petersburg Times*. Su mandato consistía en llevar al respetado periódico regional a un nivel superior, mejorando su reputación por la buena escritura y convirtiéndose al mismo tiempo en una fuente de noticias valiente y contundente. Esto requeriría cambios importantes

no sólo en la forma en que la comunidad veía el periódico, sino también en la forma en que *Tiempos* los periodistas pensaron en sí mismos y en sus papeles. Debido a que organizaciones e individuos prominentes ya no se librarían de críticas justificadas, los reporteros a veces serían reprendidos con rabia por los temas de los artículos.

Varios años después de la llegada de Patterson, asistió a una fiesta en la casa del editor extranjero del periódico. Conduciendo a casa, se detuvo a una luz roja y raspó el coche a su lado. El oficial de policía llamó a la escena acusó a Patterson de conducir bajo la influencia. Patterson llamó a Bob Haiman, un veterano *Tiempos* que acababa de ser nombrado editor ejecutivo, e insistió en que se llevara a cabo una historia sobre su arresto. Como recuerda Haiman, trató de disuadirlo de Patterson, un regueo de que los arrestos por DUI que no involucraban lesiones eran raramente reportados, incluso cuando estaban involucrados figuras prominentes. Patterson fue inflexible, sin embargo, e insistió en que la historia aparezca en la primera página.

Patterson, todavía visto como un extraño en el periódico, sabía que si quería que sus empleados siguieran los más altos estándares periodísticos, tendría que mostrar esos estándares, incluso cuando dolía. Pocos líderes están llamados a deshonorarse a sí mismos en la primera página de un periódico. Sin embargo, adoptar el comportamiento que espera de los demás, ya sea tomar un recorte salarial en tiempos difíciles o pasar un día trabajando junto a los empleados en una línea de producción reconfigurada, puede ser crucial para obtener la aceptación de personas que podrían tratar de socavar su iniciativa.

La segunda cosa que puede hacer para neutralizar la oposición potencial es reconocer su propia responsabilidad por cualquier problema que la organización enfrenta actualmente. Si ha estado con la empresa durante algún tiempo, ya sea en una posición de autoridad superior o no, es probable que haya contribuido de

alguna manera al desastre actual. Incluso si eres nuevo, necesitas identificar áreas de tu propio comportamiento que podrían sofocar el cambio que esperas hacer.

Para neutralizar la oposición potencial, usted debe reconocer su propia responsabilidad por cualquier problema que la organización enfrenta actualmente.

En nuestra enseñanza, capacitación y consultoría, a menudo pedimos a las personas que escriban o hablen sobre un desafío de liderazgo que enfrentan actualmente. A lo largo de los años, hemos leído y escuchado literalmente miles de tales desafíos. Por lo general, en la primera versión de la historia, el autor no se encuentra en ninguna parte. El mensaje subyacente: «Si sólo otras personas se formaran, yo podría progresar aquí». Pero al apuntar con demasiada facilidad con el dedo a los demás, te arriesgas a convertirte en un objetivo. Recuerde, usted está pidiendo a la gente que se mude a un lugar donde tienen miedo de ir. Si al mismo tiempo los culpas por tener que ir allí, sin duda se volverán contra ti.



LECTURAS ADICIONALES

La verdadera razón por la que la gente no cambia

GESTIÓN DE CAMBIOS CARACTERÍSTICA by Robert

Kegan y Lisa Lahey

Inconscientemente están poniendo energía hacia un compromiso competitivo.

 Guardar  Compartir

A principios de la década de 1990, Leslie Wexner, fundadora y CEO de la Limited, se dio cuenta de la necesidad de cambios importantes en la empresa, incluyendo una reducción significativa de la fuerza de trabajo. Pero su consultor le dijo que algo más tenía que cambiar: hábitos de larga data que

estaban en el corazón de su propia imagen. En particular, tuvo que dejar de tratar a la empresa como si fuera su familia. El padre indulgente tuvo que convertirse en el jefe de personal, poniendo a las personas adecuadas en los

trabajos adecuados y haciéndolas responsables de su trabajo. «Yo era un atleta entrenado para ser un jugador de béisbol», recordó Wexner durante un reciente discurso en la Kennedy School de Harvard. «Y un día, alguien me golpeó en el hombro y dijo: 'Fútbol'. Y yo dije: «No, soy un jugador de béisbol. Y él dijo: «Fútbol». Y le dije: «No sé jugar al fútbol. No mido 1,80 m, y no peso 300 libras. Pero si ya nadie valora el béisbol, el jugador quedará sin negocio. Así que me miré al espejo y dije: «Schlemiel, nadie quiere ver el béisbol. Hacer la transformación al fútbol. '» Su cambio de imagen personal —despojando el papel de padre perdonando a aquellos ampliamente vistos como no sostenibles— ayudó a otros empleados a respaldar un cambio de imagen corporativo. Y su voluntad de cambiar ayudó a protegerlo de los ataques durante el largo y, en general, exitoso período de recuperación de la compañía.

Cocine el conflicto.

La gestión de conflictos es uno de los mayores desafíos a los que se enfrenta un líder en el cambio organizacional. El conflicto puede implicar resistencia al cambio, o puede implicar puntos de vista contradictivos sobre cómo debe llevarse a cabo el cambio. A menudo, será latente en lugar de palpable. Esto se debe a que la mayoría de las organizaciones son alérgicas a los conflictos, considerándolo principalmente como una fuente de peligro, lo que ciertamente puede ser. Pero el conflicto es una parte necesaria del proceso de cambio y, si se maneja adecuadamente, puede servir como motor del progreso.

Por lo tanto, un imperativo clave para un líder que intenta lograr un cambio significativo es manejar las apasionadas diferencias de las personas de una manera que disminuya su potencial destructivo y aproveche constructivamente su energía. Dos técnicas pueden ayudarle a lograr esto. Primero, cree un lugar seguro donde los conflictos puedan estallar libremente. En segundo lugar, controle la temperatura para asegurarse de que el conflicto no hierva y quemarlo en el proceso.

El recipiente en el que se hierve un conflicto —en el que se mezclan puntos de vista en conflicto, pierden parte de su nitidez e idealmente se funden en consenso— se verá y se sentirá muy diferente en diferentes contextos. Puede ser un espacio físico protegido, tal vez un lugar fuera del sitio donde un facilitador externo ayuda a un grupo a trabajar a través de sus diferencias. Puede tratarse de un conjunto claro de normas y procesos que confieren a las voces de las minorías la confianza de que serán escuchadas sin tener que generar interrupción las actuaciones para captar la atención. Puede ser el idioma compartido y la historia de una organización que une a las personas a través de tiempos difíciles. Cualquiera que sea su forma, es un lugar o un medio para contener las fuerzas agitadas desencadenadas por la amenaza de un cambio importante.

Pero un recipiente solo puede soportar tanta tensión antes de que explote. Un gran desafío al que se enfrenta como líder es mantener el estrés de sus empleados a un nivel productivo. El éxito del esfuerzo de cambio, así como su propia autoridad e incluso la supervivencia, requiere que usted controle la tolerancia al calor de su organización y, a continuación, regule la temperatura en consecuencia.

Primero necesita elevar el calor lo suficiente para que la gente se sienta, preste atención y haga frente a las amenazas y desafíos reales que enfrentan. Después de todo, sin un poco de angustia, no hay incentivo para cambiar. Puedes elevar la temperatura de manera constructiva centrando la atención de la gente en los temas difíciles, obligándolos a asumir la responsabilidad de abordar y resolver esos problemas, y poniendo al descubierto los conflictos que ocurren a puertas cerradas.

Pero hay que bajar la temperatura cuando sea necesario para reducir lo que puede ser una agitación contraproducente. Puede bajar el calor ralentizando el ritmo del cambio o abordando algún aspecto técnico relativamente sencillo del problema, reduciendo así los niveles de ansiedad de las personas y

permitiéndoles calentarse para mayores desafíos. Puede proporcionar estructura al proceso de resolución de problemas, creando grupos de trabajo con asignaciones específicas, estableciendo parámetros de tiempo, estableciendo reglas para la toma de decisiones y esbozando relaciones de informes. Puede utilizar el humor o encontrar una excusa para un descanso o una fiesta para aliviar temporalmente las tensiones. Puedes hablar con los miedos de las personas y, más críticamente, con sus esperanzas de un futuro más prometedor. Al mostrar a la gente cómo podría verse el futuro, se llega a encarnar la esperanza en lugar del miedo, y se reduce la probabilidad de convertirse en un pararrayos para el conflicto.

El objetivo de ambas tácticas es mantener el calor lo suficientemente alto como para motivar a la gente, pero lo suficientemente bajo para evitar una explosión desastrosa, lo que llamamos un «rango productivo de angustia». Recuerde, sin embargo, que la mayoría de los empleados querrán reflexivamente que baje el calor; sus quejas pueden de hecho indicar que el entorno es adecuado para el trabajo duro que se realice.

Ya hemos mencionado un ejemplo clásico de manejar la angustia del cambio fundamental: Franklin Roosevelt durante los primeros años de su presidencia. Cuando asumió el cargo en 1933, el caos, la tensión y la ansiedad provocados por la Depresión fueron extremadamente altos. Los demagogos alimentaron conflictos de clase, étnicos y raciales que amenazaban con destruir a la nación. Los individuos temían un futuro incierto. Así que Roosevelt primero hizo lo que pudo para reducir la sensación de desorden a un nivel tolerable. Tomó medidas decisivas y autoritativas —impulsó un número extraordinario de proyectos de ley a través del Congreso durante sus legendarios primeros 100 días— y así dio a los estadounidenses un sentido de dirección y seguridad, asegurándoles que estaban en manos capaces. En sus charlas de fuego, habló de la ansiedad y la ira de la gente y expuso una visión positiva para el futuro que hizo soportable el estrés de la crisis actual y parecía un precio digno de pagar por el progreso.

Pero sabía que los problemas a los que se enfrentaba la nación no podían resolverse desde la Casa Blanca. Necesitaba movilizar a los ciudadanos y hacerlos soñar, probar, luchar y finalmente poseer las soluciones a veces dolorosas que transformarían al país y lo harían avanzar. Para ello, necesitaba mantener un cierto nivel de fermentación y angustia. Así, por ejemplo, orquestó conflictos sobre prioridades y programas públicos entre el gran elenco de personas creativas que trajo al gobierno. Al dar la misma asignación a dos administradores diferentes y negarse a definir claramente sus roles, consiguió que generaran ideas nuevas y competitivas. Roosevelt mostró tanto la agudeza de reconocer cuando la tensión en la nación había aumentado demasiado y la fuerza emocional para tomar el calor y permitir que persista una considerable ansiedad.

Coloque el trabajo donde pertenece.

Debido a que un cambio importante requiere que las personas de toda una organización se adapten, usted como líder necesita resistir la reacción reflexiva de proporcionar a las personas las respuestas. En su lugar, obligarse a transferir, como Roosevelt hizo, gran parte del trabajo y la resolución de problemas a otros. Si no lo haces, no ocurrirá un cambio real y sostenible. Además, es arriesgado a nivel personal seguir aferrándose al trabajo que deben realizar otros.

Como un ejecutivo exitoso, usted ha ganado credibilidad y autoridad demostrando su capacidad para resolver los problemas de otras personas. Esta habilidad puede ser una virtud, hasta que te encuentres ante una situación en la que no puedes ofrecer soluciones. Cuando esto sucede, todos sus hábitos, orgullo y sentido de competencia son expulsados de kilter porque debe movilizar el trabajo de los demás en lugar de encontrar el camino por sí mismo. Al tratar de resolver un desafío adaptativo para las personas, en el mejor de los casos lo reconfigurará como un problema técnico y creará algún alivio a corto plazo. Pero la cuestión no habrá desaparecido.

LECTURAS ADICIONALES



Liderando el cambio: Por qué fracasan los esfuerzos de transformación

Característica by John P. Kotter

Los ocho errores más grandes que pueden condenar sus esfuerzos.

En las semifinales de 1994 de la National Basketball Association Eastern Conference, los Chicago Bulls perdieron ante los New York Knicks en los dos primeros partidos de la serie al mejor de siete. Chicago estaba fuera para demostrar que era más que un equipo de un solo hombre, que podía ganar sin Michael Jordan, que se había retirado al final de la temporada anterior.

En el tercer partido, el marcador se empató a 102 con menos de dos segundos. Chicago tenía la pelota y un tiempo fuera para planear un tiro final. El entrenador Phil Jackson llamó a Scottie Pippen, la estrella de los Bulls desde que Jordan se retiró, para hacer el pase entrante a Toni Kukoc para el tiro final. Mientras el juego estaba a punto de reanudarse, Jackson notó que Pippen estaba sentado en el extremo más alejado del banco. Jackson le preguntó si estaba dentro o fuera. «Estoy fuera», dijo Pippen, con el descontento de que no se le hubiera dado la oportunidad final. Con sólo cuatro jugadores en el suelo, Jackson rápidamente llamó a otro tiempo fuera y sustituyó a un excelente transeúnte, el Pete Myers, por Pippen. Myers lanzó un pase perfecto a Kukoc, quien dio vueltas y se hundió un tiro milagroso para ganar el juego.

Los Bulls hicieron su camino de regreso al vestuario, su euforia desinflada por el extraordinario acto de insubordinación de Pippen. Jackson recuerda que al entrar en una habitación silenciosa, no estaba seguro de qué hacer. ¿Debería castigar a Pippen? ¿Hacer que se disculpe? ¿Fingir que todo esto nunca pasó? Todos los ojos estaban en él. El entrenador miró a su alrededor, encontrándose con la mirada de cada jugador, y dijo: «Lo que pasó nos ha herido. Ahora tienes que resolver esto».

Jackson sabía que si tomaba medidas para resolver la crisis inmediata, habría hecho del comportamiento de Pippen un asunto entre el entrenador y el jugador. Pero entendía que un tema más profundo estaba en el corazón del incidente: ¿Quiénes eran los Chicago Bulls sin Michael Jordan? No se trataba de quién iba a suceder a Jordan, porque nadie lo era; se trataba de si los jugadores podían jell como un equipo donde ninguna persona dominaba y cada jugador estaba dispuesto a hacer lo que fuera necesario para ayudar. El problema recaía en los jugadores, no en él, y sólo ellos podían resolverlo. No importaba lo que decidieran en ese momento; lo que importaba era que ellos, no Jackson, tomaran la decisión. Lo que siguió fue una discusión liderada por un emotivo Bill Cartwright, un veterano de equipo. Según Jackson, la conversación acercó al equipo. Los Bulls llevaron la serie a un séptimo partido antes de sucumbir ante los Knicks.

Jackson le dio el trabajo de abordar tanto los temas de Pippen como los de Jordania de vuelta al equipo por otra razón: si hubiera tomado posesión del problema, se habría convertido en el problema, al menos por el momento. En su caso, su posición como entrenador probablemente no habría sido amenazada. Pero en otras situaciones, asumir la responsabilidad de resolver un conflicto dentro de la organización plantea riesgos. Es probable que te encuentres resentido por la facción contra la que decides y que casi todos te responsabilizan de la confusión que genera tu decisión. A los ojos de muchos, la única forma de neutralizar la amenaza es deshacerse de ti.

A pesar de ese riesgo, la mayoría de los ejecutivos no pueden resistir la tentación de resolver problemas organizacionales fundamentales por sí mismos. La gente espera que te acerque y arregles las cosas, que tomes una postura y resuelvas el problema. Después de todo, eso es lo que se paga a los altos directivos por hacer. Cuando cumplas esas expectativas, la gente te llamará admirable y valiente, incluso un «líder», y eso es halagador. Pero desafiar las expectativas de sus empleados requiere mayor coraje y liderazgo.

Los peligros en el interior

Hemos descrito un puñado de tácticas de liderazgo que puedes usar para interactuar con las personas que te rodean, especialmente aquellas que podrían socavar tus iniciativas. Esas tácticas pueden ayudar a avanzar en sus iniciativas y, igualmente importante, asegurar que permanezcan en una posición en la que puedan llevarlas a buen término. Pero por nuestras propias observaciones y experiencias personales dolorosas, sabemos que una de las maneras más seguras de que una organización te derribe es simplemente permitirte precipitar tu propia muerte.

En el calor del liderazgo, con el bombeo de adrenalina, es fácil convencerse de que usted no está sujeto a las debilidades humanas normales que pueden derrotar a los mortales comunes. Empiezas a actuar como si fueras indestructible. Pero los desafíos intelectuales, físicos y emocionales del liderazgo son feroces. Por lo tanto, además de entrar en el balcón, debe entrar regularmente en la cámara interna de su ser y evaluar los peajes que esos desafíos están tomando. Si no lo haces, tu yo aparentemente indestructible puede autodestruirse. Esto, por cierto, es un resultado ideal para sus enemigos, e incluso amigos que se oponen a su iniciativa, porque nadie tiene que sentirse responsable de su caída.

Maneja tus hambre.

Todos tenemos hambre, expresiones de nuestras necesidades humanas normales. Pero a veces esas hambres generan disrupción nuestra capacidad de actuar sabiamente o a propósito. Ya sean heredados o productos de nuestra educación, algunos de estos hambrientos pueden ser tan fuertes que nos hacen constantemente vulnerables. Más típicamente, una situación o situación estresante puede exagerar un nivel normal de necesidad, amplificando nuestros deseos y abrumando nuestra autodisciplina habitual. Dos de los hambrientos más comunes y peligrosos son el deseo de control y el deseo de importancia.

Todo el mundo quiere tener cierta medida de control sobre su vida. Sin embargo, la necesidad de control de algunas personas es desproporcionadamente alta. Podrían haber crecido en un hogar que estaba bien estructurado o inusualmente caótico; en cualquier caso, la situación los llevó a convertirse en maestros en domar el caos no sólo en sus propias vidas sino también en sus organizaciones.



Esa necesidad de control puede ser una fuente de vulnerabilidad. Inicialmente, por supuesto, la capacidad de convertir el desorden en orden puede verse como un atributo. En una organización que se enfrenta a la agitación, puede parecer un regalo del cielo si es capaz (y desea desesperadamente) de intervenir y hacerse cargo. Al reducir la angustia a un nivel tolerable, evitarás que la tetera hierva.

EN LA PRÁCTICA

Un CEO de Maverick explica cómo persuadió a su equipo para que saltara al futuro

GESTIÓN DE CAMBIOS ARTÍCULO by Vineet Nayar

Cómo el CEO de HCL Technologies persuadió a 100 altos directivos y 55.000 empleados para que cambiaran el modelo de negocio de la compañía.

 Guardar  Compartir

Pero en su deseo de orden, puede confundir los medios para el final. En lugar de asegurarse de que el nivel de dificultad en una organización siga siendo lo suficientemente alto como para movilizar el progreso en los temas, usted se centra en mantener el orden como un fin en sí mismo. Obligar a la

gente a hacer las difíciles compensaciones requeridas por el cambio fundamental amenaza un retorno al desorden que odias. Su capacidad para controlar la situación también se adapta a las personas de la organización, que naturalmente prefieren la calma al caos. Desafortunadamente, este deseo de control lo hace vulnerable y un agente del deseo de la organización de evitar trabajar a través de cuestiones polémicas. Si bien esto puede asegurar su supervivencia a corto plazo, en última instancia usted puede encontrarse acusado, justificadamente, de no hacer frente a los difíciles desafíos cuando todavía había tiempo para hacerlo.

La mayoría de las personas también tienen alguna necesidad de sentirse importantes y afirmadas por otros. El peligro aquí es que dejarás que esta afirmación te dé una visión inflada de ti mismo y de tu causa. Un sentido grandioso de autoimportancia a menudo conduce al autoengaño. En particular, usted tiende a olvidar el papel creativo que la duda —que revela partes de la realidad que de otra manera no verías— juega para lograr que su organización mejore. La ausencia de dudas te lleva a ver solo aquello que confirma tu propia competencia, lo que virtualmente garantizará errores desastrosos.

Otro efecto secundario dañino de un sentido inflado de autoimportancia es que alentarás a las personas en la organización a que dependan de ti. Cuanto mayor sea el nivel de angustia, mayores serán sus esperanzas y expectativas de que usted proveerá la liberación. Esto les exime de toda responsabilidad de hacer avanzar la organización. Pero su dependencia puede ser perjudicial no solo para el grupo sino para usted personalmente. La dependencia puede convertirse rápidamente en desprecio a medida que sus electores descubren sus deficiencias humanas.

Dos historias conocidas de la industria informática ilustran los peligros de la dependencia y cómo evitarlos. Ken Olsen, el fundador de Digital Equipment Corporation, construyó la compañía en una operación de 120.000 personas que, en su apogeo, era el principal rival de IBM. Un hombre generoso, trató extraordinariamente bien a sus empleados y experimentó con políticas de personal diseñadas para aumentar la creatividad, el trabajo en equipo y la satisfacción de su fuerza laboral. Esto, junto con el éxito de la compañía a lo largo de los años, llevó a la alta dirección de la compañía a recurrir a él como el único tomador de decisiones en todas las cuestiones clave. Su decisión de evitar el mercado de las computadoras personales debido a su creencia de que pocas personas querrían tener un PC, lo que parecía razonable en ese momento, generalmente se considera como el principio del fin para la empresa. Pero ese no

es el punto; todos en los negocios toman malas decisiones. El punto es que Olsen había fomentado una atmósfera de dependencia tal que sus decisiones rara vez fueron impugnadas por colegas, al menos no hasta que era demasiado tarde.

Contraste esa decisión con la decisión de Bill Gates algunos años después de mantener a Microsoft fuera del negocio de Internet. No le tomó mucho tiempo invertir su stand y lanzar una revisión corporativa que tuvo como eje central la entrega de servicios de Internet por parte de Microsoft. Después de observar la rápida evolución de la industria informática y escuchar atentamente a sus colegas, Gates cambió de opinión sin dañar permanentemente su sentido de orgullo y su reputación mejorada debido a su ágil cambio de rumbo.

Anclate tú mismo.

Para sobrevivir a los turbulentos mares de una iniciativa de cambio, necesitas encontrar formas de estabilizarte y estabilizarte. Primero, debes establecer un puerto seguro donde cada día puedas reflexionar sobre el viaje del día anterior, reparar el daño psicológico que has sufrido, renovar tus reservas de recursos emocionales y recalibrar tu brújula moral. Tu refugio puede ser un lugar físico, como la mesa de la cocina de la casa de un amigo, o una rutina regular, como un paseo diario por el vecindario. Sea cual sea el santuario, debes usarlo y protegerlo. Desafortunadamente, buscar ese respiro a menudo se ve como un lujo, por lo que es una de las primeras cosas a seguir cuando la vida se pone estresante y te presionas por el tiempo.

Para sobrevivir, necesitas un santuario donde puedas reflexionar sobre el viaje del día anterior, renovar tus recursos emocionales y recalibrar tu brújula moral.

Segundo, necesitas un confidente, alguien con quien puedas hablar sobre lo que hay en tu corazón y en tu mente sin temor a ser juzgado o traicionado. Una vez que el desorden no digerido está sobre la mesa, puede comenzar a separar, con la entrada honesta de su confidente, lo que vale la pena de lo que simplemente está respirando. El confidente, normalmente no es un compañero de trabajo, también puede bombearte cuando estás decaído y arrastrarte de vuelta a la tierra cuando empiezas a tomar elogios demasiado en serio. Pero no confundas a los confidentes con los aliados: En lugar de apoyar tu iniciativa actual, un confidente simplemente te apoya. Un error común es buscar un confidente entre aliados de confianza, cuya lealtad personal puede evaporarse cuando un nuevo tema más importante para ellos que usted comienza a surgir y tomar el centro de atención.

Tal vez lo más importante, debe distinguir entre su yo personal, que puede servir como ancla en clima tormentoso, y su papel profesional, que nunca lo hará. Es fácil mezclar los dos. Y otras personas sólo aumentan la confusión: Colegas, subordinados e incluso jefes a menudo actúan como si el papel que juegas fuera el verdadero tú. Pero ese no es el caso, no importa cuánto de usted mismo —sus pasiones, sus valores, sus talentos— usted realmente y loable vierte en su papel profesional. Pregunte a cualquiera que haya experimentado el grosero despertar que viene cuando dejan una posición de autoridad y de repente descubren que sus llamadas telefónicas no son devueltas tan rápido como solían ser.

Esa dura lección contiene otra verdad importante que se olvida fácilmente: Cuando la gente ataca a alguien en una posición de autoridad, la mayoría de las veces están atacando el papel, no a la persona. Incluso cuando los ataques contra usted son altamente personales, usted necesita leerlos principalmente como reacciones a cómo usted, en su papel, está afectando la vida de las personas. Comprender la crítica por lo que es evita que socave su estabilidad y sentido de autoestima. Y eso es importante porque cuando sientes la picadura de un ataque, es probable que te pongas a la defensiva y arrepienta a tus críticos, lo que puede precipitar tu caída.

Nos apresuramos a añadir que las críticas pueden contener puntos legítimos sobre cómo usted está desempeñando su papel. Por ejemplo, es posible que haya sido sin tacto al plantear un problema con su organización, o que haya encendido demasiado rápido el calor en una iniciativa de cambio. Pero, en su esencia, la crítica suele ser sobre el tema, no sobre usted. A través del disfraz de atacarte personalmente, la gente a menudo simplemente está tratando de neutralizar la amenaza que perciben en tu punto de vista. ¿Alguien te ataca cuando entregas grandes cheques o das buenas noticias? La gente ataca tu personalidad, estilo o juicio cuando no les gusta el mensaje.

ESTE ARTÍCULO TAMBIÉN APARECE EN:



**Las 10 lecturas
imprescindible de HBR
sobre la gestión del cambio**

Libro

\$24.95

[Ver Detalles](#)

Cuando tomas ataques «personales» personalmente, involuntariamente conspiras en una de las formas comunes que puedes dejar de actuar: te haces el problema. Contraste la manera en que los candidatos presidenciales Gary Hart y Bill Clinton manejaron cargos de despilfarro. Hart contraatacó

furiosamente, criticando los escrúpulos de los reporteros que lo habían seguido. Esta respuesta personal defensiva mantuvo el foco en su comportamiento. Clinton, en la televisión nacional, esencialmente admitió que se había desviado, reconociendo su parte del desastre. Su manejo estratégico de la situación le permitió devolver el enfoque de la campaña a las cuestiones de política. Aunque ambos ataques fueron extremadamente personales, sólo Clinton entendió que eran básicamente ataques a posiciones que él representaba y el papel que estaba tratando de desempeñar.

No subestimes la dificultad de distinguirse a sí mismo del papel y responder fríamente a lo que se siente como un ataque personal, particularmente cuando las críticas provienen, como lo hará, de las personas que te importan. Pero disciplinarse a sí mismo para hacerlo puede proporcionarle un ancla que le

impedirá encallar y le dará la estabilidad para mantener la calma, la concentración y la persistencia en involucrar a la gente con los problemas difíciles.

¿Por qué Lead?

Habremos fracasado si este «manual de supervivencia» para evitar los peligros del liderazgo te hace volverse cínico o insensible en tu esfuerzo de liderazgo o para evitar los desafíos del liderazgo por completo. No hemos tocado la emoción de inspirar a la gente a encontrar soluciones creativas que puedan transformar una organización para mejor. Esperamos haber demostrado que la esencia del liderazgo radica en la capacidad de transmitir noticias inquietantes y plantear preguntas difíciles de manera que la gente tome el mensaje en lugar de matar al mensajero. Pero no hemos hablado de las razones por las que alguien podría querer tomar estos riesgos.

Por supuesto, muchas personas que luchan por posiciones de alta autoridad se sienten atraídas por el poder. Pero al final, eso no es suficiente para hacer que valga la pena el alto riesgo del juego. Argumentamos que, cuando miran profundamente dentro de sí mismos, la gente afronta los desafíos del liderazgo con el fin de marcar una diferencia positiva en la vida de los demás.

Cuando los presidentes y vicepresidentes corporativos llegan a finales de los cincuenta años, a menudo miran hacia atrás en las carreras dedicadas a ganar en el mercado. Pueden haber tenido un éxito notable, pero algunas personas tienen dificultades para dar sentido a sus vidas a la luz de lo que han renunciado. Para demasiados, sus logros parecen vacíos. Se preguntan si deberían haber sido más agresivos al cuestionar los propósitos corporativos o crear visiones más ambiciosas para sus empresas.

Nuestra suposición subyacente en este artículo es que usted puede dirigir y Permanezca vivo, no solo registre un pulso, sino que esté vivo. Pero los dispositivos de protección clásicos de una persona con autoridad tienden a aislarlos de aquellas cualidades que fomentan una experiencia aguda de vida. El cinismo, a menudo disfrazado de realismo, socava la creatividad y la audacia. La arrogancia, a menudo haciéndose pasar por conocimiento autoritario, apaga la curiosidad y el deseo de cuestionar. La insensibilidad, a veces retratada como la piel gruesa de la experiencia, cierra la compasión por los demás.

La dura verdad es que no es posible conocer las recompensas y alegrías del liderazgo sin experimentar también el dolor. Pero permanecer en el juego y soportar ese dolor vale la pena, no sólo por los cambios positivos que puede hacer en la vida de los demás, sino también por el significado que le da a la suya.

A version of this article appeared in the June 2002 issue of *Harvard Business Review*.

Ronald Heifetz is the founder of the Center for Public Leadership at Harvard Kennedy School and coauthor of *The Practice of Adaptive Leadership* (Harvard Business Press, 2009) and the best-selling *Leadership on the Line* (Harvard Business Review Press, 2017).

Marty Linsky is a member of the Kennedy School faculty at Harvard Business School and coauthor of *The Practice of Adaptive Leadership* (Harvard Business Press, 2009) and the best-selling *Leadership on the Line* (Harvard Business Review Press, 2017).

Por favor, responda unas pocas preguntas para ayudarnos a mejorar nuestras traducciones.

¿Desea aprender más acerca de estas traducciones? Diríjase a las preguntas frecuentes.

Como agradecimiento por su tiempo, al finalizar la encuesta podrá elegir una publicación gratuita de HBR (PDF) de una lista de artículos predilectos.

¿Cómo calificaría esta traducción?

Pobre

Adecuada

Excelente



¿Cómo describiría su **nivel de lectura y escritura** en inglés?

Nulo

2

3

4

Idioma nativo o
bilingüe



¿Cómo describiría su **nivel de lectura y escritura** en los siguientes idiomas?

This article is about LEADERSHIP

✓ Following

Related Topics:

[Change Management](#) | [Motivating People](#) | [Managing People](#) |

[Human Resource Management](#)

Comments

Leave a Comment



Post Comment


2 COMMENTS

Mark Wood 4 years ago

Even the picture that is associated with the article illustrates the essence of Complex Adaptive Systems theory. This is great article, with a high degree of relevancy.

 Reply

4  0 

 [Join The Conversation](#)

POSTING GUIDELINES

We hope the conversations that take place on HBR.org will be energetic, constructive, and thought-provoking. To comment, readers must sign in or register. And to ensure the quality of the discussion, our moderating team will review all comments and may edit them for clarity, length, and relevance. Comments that are overly promotional, mean-spirited, or off-topic may be deleted per the moderators' judgment. All postings become the property of Harvard Business Publishing.